



**UNIVERSIDAD MILITAR “NUEVA GRANADA”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTUDIANTE: MARIA LUISA SALINAS ESPITIA**

**PRESENTACIÓN DEL ENSAYO**

**CONFLICTO Y NEGOCIACION EN LAS ORGANIZACIONES**

**INTRODUCCIÓN**

Humberto Maturana en su libro “El Sentido de lo Humano”, recoge una definición sobre los seres vivos y los define como “sistemas que tienen sus características como resultado de su organización y estructura, de cómo están hechos, y para que existan no necesitan nada más” (Maturana, 2002). Así mismo afirma que los seres humanos tienen dos dimensiones de existencia, por un lado están la fisiológica, es decir su estructura física, anatómica y por el otro lado están las relaciones con otros siendo este último en el cual se fundamenta toda la esencia del ser humano.

En las relaciones que el ser humano entabla con los demás se dan procesos comunicacionales, donde se pueden presentar diferencias que van a llevar a conflictos; cabe aclarar que no por el hecho que entre dos personas existan diferencias se van a producir conflictos, sino que existe una probabilidad que se puedan presentar. Las organizaciones son grupos de personas que trabajan en conjunto con el fin de cumplir con unos objetivos y desde ahí parten todas las

relaciones que puedan compartir con otros. El ser humano es un ser social por naturaleza, significando con ello que siempre estará en constante interacción con otros y son los otros los que configuran los mundos en la convivencia.

Es importante destacar que en dichas relaciones se pueden presentar un sinnúmero de eventos que pueden acabar en un conflicto y este a su vez generar múltiples emociones en las demás personas; malgenio, tristeza, indignación, temor, entre otros. Un conflicto no siempre será negativo; el que lo sea depende del tipo de enfoque que se le dé o simplemente de la forma como la persona o las partes involucradas en el mismo lo solucionen.

El presente documento pretende introducir al lector en el tema del conflicto, su manejo desde la negociación en el ámbito organizacional; se tendrán en cuenta los aportes de valiosos autores que han trabajado en dicho campo con el fin analizar las causas que llevan a las personas a generar discordias dentro de las organizaciones, las características del mismo, las clases de conflictos que se pueden llegar a presentar en las relaciones de personas para finalmente hacer el cierre del tema con la negociación como eje fundamental de las relaciones humanas dentro de las empresas.

## **DEFINICIÓN DE CONFLICTO**

El conflicto es una forma de conducta o comportamiento competitivo entre personas o grupos, se da porque dos personas compiten por intereses diferentes; es una situación en la que existen necesidades o intereses insatisfechos y las personas experimentan la necesidad de interactuar para satisfacerlos.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (22<sup>a</sup> edición, 2001), define el conflicto como “combate, lucha, pelea, enfrentamiento, apuro, situación, desgraciada y de difícil salida, problema, cuestión, materia de discusión; y en las relaciones laborales como, el que enfrenta ( el conflicto) los trabajadores, a través de sus representantes, con los empresarios. Afecta a una empresa o a un sector económico y su resolución tiene efectos generales”. Desde la perspectiva psicológica el conflicto es *“la oposición entre deseos o impulsos simultáneos, pero incompatibles, que a veces causa una tensión emocional”* (Macdonald, J. 2004).

De acuerdo con Bush y Folger (1994), citado por Cuenca (2004):

*“El conflicto es una ocasión de crecimiento en dos dimensiones críticas e interrelacionadas de la moral humana. La primera dimensión implica el fortalecimiento del yo, lo cual se logra mediante la comprensión y el fortalecimiento de la capacidad humana intrínseca de cada uno para afrontar las dificultades de toda clase comprometiéndose en la reflexión, la decisión y la acción como actos conscientes e intencionales. La segunda dimensión implica superar los límites del yo para relacionarse con otros, lo cual se consigue comprendiendo y fortaleciendo la capacidad humana inherente al individuo para experimentar y expresar interés y consideración por otros, (P. 28).*

Para Urquidí (1999) citado por Cuenca (2004), el conflicto es ineludible en la vida cotidiana; partiendo de que en cualquier parte donde el ser humano este y desde su carácter social se verá enfrentado a controversias siendo estas percepciones diferentes de las metas deseadas. Para este autor, la comunicación es la llave de todo conflicto: es su causa y su remedio (p. 28). Robbins (1994), citado por Cuenca (2004), va más allá de la mera definición de conflicto; expone la existencia de tres enfoques sobre el tema; el enfoque tradicionalista, el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque de la interacción. El primero tuvo vigencia en las décadas de 1930 y 1940; defendía la idea de que todo conflicto es malo, que es sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad, y que por tanto había que evitarlo, porque afectaba negativamente a las personas, grupos y organizaciones; para resolverlo o prevenirlo, plantea que sólo hay que atacar sus causas, que según este enfoque son la mala comunicación, la falta de franqueza y de confianza, entre otros. (Romero, A. 2006 citado por Cuenca 2004). El segundo enfoque vigente desde finales de la década de 1940 hasta mediados de 1970; basa su teoría en la naturaleza de los conflictos, estos no son malos, al contrario, pueden ser una fuerza movilizadora de los grupos y de las personas. El tercer enfoque acepta el conflicto como algo natural que debe estar presente en los grupos ya que al ser una fuerza motivadora, debe ser fomentado para que estos se desempeñen de manera efectiva y puedan responder a las necesidades de cambio e innovación. Robbins, 1994, citado por cuenca (2004).

Desde estas perspectivas, sea la apreciación que se tenga del conflicto, éste es la exteriorización de los desacuerdos pero no del problema. El conflicto es un sistema complejo y como tal cada una de las partes que lo conforman pueden hacer un proceso constructivo ya que es impulsor de oportunidades para crear e

innovar soluciones a través de la participación de los involucrados (Cuenca, 2004). Sin embargo, el conflicto puede convertirse en un sistema destructivo cuando no se usan las herramientas adecuadas para abordarlo.

Abraham Maslow, refiere que los conflictos surgen por la no satisfacción de las necesidades básicas del ser humano y para solucionarlo es necesario satisfacerlas en orden de importancia que va desde las fisiológicas como son la respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis; luego las necesidades de seguridad, por ejemplo la seguridad física, empleo, recursos, salud, propiedad privada; seguidamente las necesidades de afiliación como la amistad, el afecto, la intimidad sexual; luego las necesidades de reconocimiento como el respeto, la confianza, el éxito; por último las necesidades de autorrealización (Cuenca, 2004).

Pero este enfoque lleva a pensar que la no satisfacción de dichas necesidades es lo que genera el conflicto y que una vez satisfechas no habrá discordia, pero se sabe que no es del todo cierto debido a la importancia que cobran las relaciones que se pueden entablar con otros y al interactuar la puesta en juego de creencias, valores, la forma de comunicación, son también generadores de conflicto.

## **ELEMENTOS DEL CONFLICTO**

Las anteriores definiciones desde las diferentes perspectivas de los autores, lleva a deducir dentro del conflicto los siguientes elementos:

- a) La existencia de más de un participante o como dice el adagio popular “para pelear se necesitan dos”.
- b) Intereses opuestos.
- c) Sentir o percibir la oposición.
- d) Un objeto materia de la discordia.

Para Ackoff (1990) un problema tiene cinco elementos:

1. Aquél o aquellos que se enfrentan al problema, el o los que toman las decisiones, es decir las partes en conflicto; igualmente quien toma las decisiones puede hacer parte de un grupo grande o pequeño o puede ser un solo individuo.
2. Aquellos aspectos de la situación del problema que pueda controlar quien toma las decisiones; al respecto el autor se refiere a variables controlables, que son los diferentes cursos de acción (posturas, decisiones) frente a un conflicto.
3. Aquellos aspectos de la situación del problema que se escapen al control de quien toma la decisión, pero que junto con las variables controlables, pueden afectar el resultado de la selección, por ejemplo pueden ser políticas de la empresa que entran a cobrar importancia en determinado momento y que influirá en la resolución del problema o simplemente el ambiente que rodea al conflicto.
4. Las restricciones que se imponen desde adentro o desde afuera sobre los posibles valores de las variables controlables e incontrolables, es decir la relación que existe entre las dos.
5. Los posibles resultados producidos en conjunto por la selección del que hace la decisión y las variables incontrolables.

Por tanto quien tiene que tomar la decisión trata de elegir un curso de acción que produzca el resultado deseado, uno que sea eficaz respecto a lo que él valora y que satisface a las partes involucradas.

De acuerdo a lo anterior dentro del conflicto se pueden asumir una diversidad de posturas, desde complacer a una de las partes, es decir, una de ellas es la única que satisface sus necesidades y la otra cede sin buscar la satisfacción propia; en esta postura se puede ver una clara actitud de sumisión de una de las partes cuyo objetivo es dejar las cosas como están y no hacer nada por cambiarlas;

Una segunda es evadir o no hacer nada frente al conflicto, ello implica la no satisfacción de los intereses propios; es delegar en los demás la responsabilidad de la decisión y del manejo adecuado o no del conflicto, como se dice coloquialmente es “tirarle la pelota a los demás”, sin medir las consecuencias de ello y si afecta o no los interés propios.

La tercera posición es la confrontación que supone el careo entre los intereses de las partes en dificultad o desacuerdo; en esta se puede presentar un sinnúmero de situaciones que ayudan o empeoran el problema en cuestión, ya que entran en juego todas aquellas características que con anterioridad fueron mencionadas como son las características propias del ser humano, sus experiencias y el contexto cultural que lo rodea.

La cuarta, la competencia, donde se priorizan los intereses propios, con exclusión de los correspondientes a la otra parte, en este se crea un punto de resistencia y cada uno de los involucrados en la negociación va a defender su punto de vista sin importar los intereses de los demás, en tal caso que no llegase a satisfacer sus necesidades, no habrá acuerdo o buscara por todos los medios posibles hacer que tal lo favorezca.

Hay otra que es transigir, es decir las partes hacen concesiones recíprocas con el fin de satisfacer sus necesidades, es lo que comúnmente se llama “yo doy y tú das”, ambas partes ceden con el único fin de lograr un acuerdo que los beneficie.

Como última y no menos importante, la cooperación donde las partes colaboran para crear más posibilidades de satisfacer las necesidades de todos los involucrados en el conflicto, ello implica que cobren mayor importancia las relaciones interpersonales dentro de la relación laboral, más que buscar la satisfacción de los intereses personales (Cuenca, 2004).

## **EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones son un sistema donde se da una serie de relaciones y por ende la presencia de éste como algo natural a su propia estructura (Castillejo, 2003). Cabe resaltar dentro del estudio del tema, que el primer vínculo que se da en las empresas es mediante acuerdos reflejados en primera instancia en el contrato de trabajo donde se estipulan los lineamientos básicos de la labor para la cual se va a desempeñar el candidato; sin embargo, existen una serie de elementos que no son fácilmente visibles y que el contrato de trabajo no lo especifica, se habla en este caso de lo relacional, es decir a las interacciones que se dan entre las personas y los factores que intervienen en ellas, estos pueden ser relaciones de control, emoción, funcionamiento y estructura (Castillejo, 2003).

El primero, el control, tiene su fundamento en el manejo del poder y la autoridad; el segundo y quizá el que más importancia tiene dentro del manejo del conflicto, la emoción, se basa en la aprobación, compromiso, honradez, respeto y confianza; el funcionamiento como tercer factor es definido como la capacidad global de actuar de una manera adecuada, es decir de alcanzar los objetivos propuestos y un cuarto factor y no por eso menos importante la estructura es definida como el grado de flexibilidad, formalidad o de franqueza de la relación. Ackerman (1988), sustenta que el hecho que exista dentro del contrato de trabajo dos partes dentro de la relación laboral con intereses diferenciados, aunque compartidos en algún momento, lleva naturalmente a la necesidad de acuerdos y a la posibilidad de desacuerdos, es decir el conflicto.

Para Boulding (1993), citado por Castillejo, (2003), los conflictos tienen su propio ciclo de vida o etapas: De escalamiento, donde la relación tiende a hacerse más conflictiva; de desescalamiento donde tiende a su disminución y/o de mantenimiento del nivel conflictivo.

Es claro que las organizaciones no se dan en la nada, estas se desenvuelven en un medio cultural y la cultura no es más que las creencias y valores compartidos y aceptados por determinado grupo en un espacio social. Es por ello que ésta determina en gran medida que cosas son valoradas en una sociedad en un momento dado y cuáles practicas son las adecuadas para resolver el conflicto; no solo se refiere al porqué la gente entra en conflicto sino a cómo se desarrolla y que mecanismos son los adecuados para su solución. Schvarstein (1992), citado por (Castillejo, 2003), en el desarrollo de su teoría psicológica sobre las organizaciones refiere que los conflictos permiten canalizar la hostilidad, promover la cohesión e incrementar la productividad, aumentar la posibilidad de compromiso genuino, promover cambios, generar nuevas ideas, revelar dificultades y ansiedades en relación con la tarea y finalmente revelar lo latente, las personalidades y los sentimientos.

## **LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE MANEJO DEL CONFLICTO**

La resolución de conflictos es la forma como se enfrentan las situaciones generadoras de mal entendidos o discrepancias, en un proceso llamado negociación que en palabras de Moore (1994) es un proceso donde dos o más personas discuten voluntariamente sobre sus diferencias e intentan alcanzar una decisión conjunta sobre lo que los afecta a juntos. Posse (2000) dice que la negociación es la forma más civilizada, económica y eficiente que tienen los seres

humanos para resolver sus diferencias; y agrega Paillet (2004) *“El conflicto puede ser resuelto o disminuido, bajando la intensidad de las emociones, ventilando dichas emociones a través de la escucha activa y el diálogo respetuoso, incorporando solamente a las personas que realmente tengan interés y poder de decisión en el sistema conflictivo y, por tanto, excluyendo a las personas que no tengan tal carácter”*.

Lo realmente claro es que para que haya un verdadero proceso de negociación debe existir una serie de requisitos personales y del ambiente que faciliten dicho espacio de diálogo y de acuerdos; cuando se habla de requisitos personales se hace referencia a los procesos mentales cognitivos, emotivos y conativos (acciones), así como las estructuras de razonamiento y racionalidad cultural, que van a determinar en gran medida la postura que asumirá frente al problema y a la solución del mismo; a nivel del ambiente, es adecuar todos aquellos espacios que permitan un encuentro respetuoso, donde se valoren las ideas y el sentir del otro y de esa manera poder llegar a la resolución del conflicto.

Por tanto la escucha activa no es más que la aplicación de elementos de comunicación no verbal a través de la reformulación de los mensajes (Mauberth, 1993); dicho de otra manera es permitir que el otro exprese su sentir, dejarlo hablar ya que muy seguramente dentro de la discusión todos están ávidos por hablar y expresarse, pero realmente quien escucha atentamente a su oponente puede realmente entender el trasfondo de sus palabras e intenciones en su discurso y de esta manera generar un ambiente adecuado donde se pueda asumir una postura calmada y que permita llegar a la solución del problema sin mayores tropiezos.

De igual manera es importante tener en cuenta la presión que se establezca en la negociación infundada por el entorno en donde se están desenvolviendo las partes en conflicto, es decir los círculos de relación de cada uno de ellos y que influyen de alguna manera en las posturas asumidas; dicha presión implica el juego de intereses de otras personas, llámense familia, amigos, jefes, entre otros y que repercutirá tanto psicológicamente como a nivel de la argumentación a la hora de establecer el dialogo.

Por otro lado es importante hacer el examen de posiciones, donde se valoran los intereses del uno y del otro conociendo las verdaderas intenciones de la otra parte que está en conflicto y sobre todo entender el porqué que finalmente va a permitir estructurar una verdadera solución del conflicto.



En la negociación el objetivo primordial es buscar la colaboración del interlocutor dejando de lado todo lo antagónico que pueda existir en la relación (Mauberth, 1993), e implica la solución de problemas mediante la selección de uno o más cursos de acción en la persecución de uno o más objetivos; para ello, es necesario comprender los objetivos propios, los de las otras personas implicadas y la forma como dichos objetivos se relacionan entre sí.

Es así como empieza a cobrar importancia la participación, que en muchos casos dentro de las organizaciones es un tema olvidado y muchas veces castrado por las figuras de poder, quienes en su afán de mantener el control, coartan la posibilidad de que sus colaboradores expresen su sentir a través del diálogo respetuoso de la escucha atenta y del comprender al otro, sus intereses, sentimientos y expectativas, entre otros. Por ello, para que se dé un verdadero proceso de negociación es importante generar la participación en los colaboradores, donde ellos se sientan parte de la empresa, lo que genera cohesión y por ende estimula el compromiso con los objetivos de la organización brindando de esta manera oportunidades para el ejercicio máximo de la iniciativa frente a la satisfacción que proviene de hallarle solución a los conflictos que los reúne en un momento determinado.

Para Lawrence Appley (1994), la participación significa:

- a. Analizar un problema y llegar a la mejor solución que se pudiera encontrar.
- b. Invitar a los colaboradores para discutir el problema con ellos.
- c. Salir de la reunión con una solución mejor que lo que había pensado al comienzo.

Para que la negociación sea verdaderamente exitosa se requiere una profunda colaboración entre las partes, que el equipo de trabajo conozca las reglas de la negociación y sepan que un proceso como este requiere de tiempo, paciencia, respeto, lo que llevaría a un espacio de confianza, como diría Cuenca (2004), que se rompa el hielo entre ellas, que exista un clima emocional adecuado. Scott (1981) sugiere que se debe dedicar un 5% del tiempo de la negociación a romper el hielo ya que este periodo inicial de la negociación es vital y decisivo para el futuro del clima dentro de la negociación.

En todas las organizaciones deben existir unos lineamientos para resolver los conflictos, sin embargo, en su gran mayoría no existe un manual de cómo llevar a cabo este proceso, simplemente la experiencia hace referencia del conducto regular, entendido éste como seguir las indicaciones de las líneas de mando o poder; así por ejemplo, si en determinado momento se le presenta un problema a una persona, ésta primero debe hablar con la persona con la cual tiene el conflicto y buscar por todos los medios posibles una solución; si en tal caso no se logra que las partes involucradas solucionen su dificultad en segunda instancia se acude a otros niveles, ya sean de poder y/o mando, o simplemente una persona o un grupo de personas quienes entrarán como un tercero en el proceso.

En el primer caso las partes en conflicto serán quienes toman la decisión de la pertinencia de sentarse a dialogar y buscar soluciones para sus diferencias, donde encuentren un punto de convergencia de intereses que les permita de una forma pacífica hallar una salida al problema. En segunda instancia al acudir a los niveles de dirección y mando, éstos serán quienes finalmente y en su gran mayoría toman las decisiones de forma que no favorece a los colaboradores o a las partes en conflicto; y por último, es la búsqueda de un tercero cuyo objetivo principal será mediar, entendido esto como un proceso en el cual se involucra una tercera parte como facilitador, lo que ayuda a las partes a moverse hacia una resolución aceptada de su conflicto (Cuenca, 2004) y se vuelve positiva cuando las partes se reúnen en un ambiente que permita un proceso comunicativo constructivo, donde se comprendan los intereses y necesidades de las partes, donde las personas en conflicto sean propositivas, es decir sean ellas constructoras de soluciones a partir de su necesidad y de la necesidad del otro.

*El mediador es un oyente activo, modelador de ideas que mostrará el sentido de la realidad necesario para lograr los acuerdos convenientes, utilizando estrategias y técnicas que favorecen el cambio de actitudes. (Cuenca, 2004).*

Sin embargo, se sabe que los seres humanos son diversos y su forma de pensar y actuar se da de acuerdo a las diferentes situaciones a las que se ve enfrentado; por tanto su reacción ante dichas dificultades generará el ambiente adecuado o no frente al proceso de negociación.

## **BARRERAS PARA LA NEGOCIACION**

### **a. Intolerancia**

1. La intolerancia reflejada en asumir una actitud cerrada frente a las situaciones de conflicto y en solo aceptar todos aquellos conceptos que se parezcan a lo que él o ella piensan.
2. Asumir una actitud netamente dictatorial, es decir imponer sus ideas sobre los demás.
3. Imponer sus argumentos por la fuerza debido a que piensa que sus ideas son las únicas correctas.
4. El rechazo a todos aquellos que discrepan de sus opiniones y posturas.

### **b. Habilidades Sociales**

Son entendidas como aquellas aptitudes que favoren o no la relación con el otro, se da de forma positiva cuando persuaden, escuchan abiertamente y transmiten mensajes claros y convincentes, ejercen liderazgo, guían mediante el ejemplo, son amantes del cambio; y es negativa cuando usan dichas habilidades para influir de una manera poco asertiva en los demás, incrementando de esta manera la situación conflictiva.

### **c. Intereses**

Incompatibilidad de intereses, donde solo prevalece los de una de las partes y se busca por todos los medios hacerlos valer por encima de los otros.

### **d. Aspectos Individuales**

Referidos éstos a todas las características propias del ser humano como son la personalidad, y todos los procesos psicológicos (emoción, percepción, inteligencia, atención, entre otros), que pueden llegar a jugar un papel determinante a la hora de solucionar conflictos, así por ejemplo, una persona con una baja autoestima, será fácil presa de influencias y abusos en este orden y a que las decisiones que se tomen no lo beneficien de ninguna manera.

## ESTRATEGIAS EN PROCESOS DE NEGOCIACION

Según Yturralde (2003), existen diferentes estrategias a la hora de adelantar procesos de negociación y que fácilmente se pueden aplicar en todos los campos de acción

La primera es perder - perder (P-P), donde las dos partes pierden, no hay ganadores. Este resultado muy frecuente se deriva de posiciones rígidas de las partes en las que cada una de ellas ha estado previamente en la búsqueda de ganar – perder (G-P) o perder - ganar (P-G) en las cuales cada una de las partes está dispuesta a ganar a costa de las pérdidas de la otra parte. El perder – perder (P-P) puede en ocasiones ser la estrategia final, una vez jugadas todas las cartas y sin resultados ulteriores, que para la tranquilidad de una o de las dos parte se convierte en la Victoria esperada. La segunda es perder - ganar (P-G), este puede ser el resultado de no haber negociado adecuadamente o el resultado de una gran influencia de Poder de la otra parte. Una tercera posibilidad sea una relación (P-G) buscada, siempre y cuando se trate de pérdidas poco significativas o de corto plazo y que nos proyecten a una relación (G-G) o (G-P) en un plazo mayor; y la ultima planteada por Covey (1996) en su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” es ganar – ganar (G-G) “Tú ganas, yo gano”. Este hábito indica que las interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio, donde los intereses convergen armónicamente logrando los objetivos propuestos y por tanto las partes se sienten bien con los acuerdos y se interesan en cumplirlos voluntariamente. Así mismo el autor plantea que bajo esta estrategia deben contemplarse cinco elementos para el éxito de las negociaciones:

- a) Resultados deseados donde se identifique lo que hay que hacer y cuando hay que llevarlo a cabo.
- b) Directrices, que son los parámetros que enmarcan los resultados que se deben alcanzar.
- c) Recursos con los cuales se cuenta como son los apoyos humanos, económicos, técnicos u organizacionales con los cuales se puede contar para el logro de los resultados.
- d) Las consecuencias donde se especifique lo malo y lo bueno que sucederá como resultado de la evaluación. (Covey 1996).

Dice Posse (2000), que la negociación desde el conocimiento de las posibles alternativas es un buen punto de referencia para ayudar a fijar y entender el nivel de las aspiraciones dentro de la negociación, así mismo conocer las alternativas de la otra parte es también un excelente referente que permite determinar las condiciones en que se va a negociar.

Es importante resaltar que un adecuado manejo de los conflictos y su resolución debe mantener unos canales de comunicación adecuados dentro de la organización; muchos autores refieren que los problemas en el trabajo se dan por el inadecuado manejo de la comunicación en los espacios laborales, es así como la teoría moderna de la comunicación plantea que el lenguaje es la clave para comprender los actos humanos y crear realidades; por tanto la comunicación tiene un papel activo dentro de los procesos comunicacionales y es fundamental a la hora de manejar los conflictos encadenar estas acciones comunicativas como son el hablar y el escuchar; de esa manera el hablar tiene sentido en la medida en que se escucha y afirma Maturana (1998) que los seres humanos no tienen los mecanismos biológicos para que el proceso de transmisión de información ocurra; los seres humanos son unidades cerradas de comunicación y lo que ocurre en las interacciones comunicativas esta más determinado por la percepción propia del oyente que por lo que trasmite el agente, lo que se escucha trasmite respuestas en el otro o en los otros; por ello, oír y escuchar no son acciones idénticas, el primero es un fenómeno meramente biológico en tanto que escuchar no solo implica oír sino interpretar, comprender lo que se dice, darle sentido para que quien escucha también se lo halle; a partir de lo anterior, es claro que existen problemas de comunicación, desde lo que se dice y puede ser escuchado o interpretado de una manera diferente por el otro.

## **EL LIDER EN LA NEGOCIACIÓN**

El gerente o jefe de área debe ser un líder que incentive un clima organizacional estable, su objetivo no es buscar que desaparezcan los conflictos, sino dinamizar todo el proceso organizacional de tal manera que todos los colaboradores sean artífices de procesos de autodirección y autocontrol y manejo adecuado de los mismos (Mc Gregor, 1994).

Un líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito común. Un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa. Covey (1996), hace referencia a las habilidades que debe tener un líder ya que éste debe buscar

“hacer las cosas correctas”. Los líderes según el autor se reconocen por las siguientes características personales

**a. Aprendizaje constante**

Los líderes están en constante aprendizaje, saben escuchar, se esfuerzan por aprender nuevas habilidades, buscan entrenamiento, desarrollan conocimiento, tienen claro que cuando más aprenden, menos saben y la motivación para aprender y crecer proviene de ellos mismos. Según Covey (1996), la mejor manera de adoptar esta forma de vida es imponerse pequeñas metas y compromisos, cada vez que se alcanza una meta y un compromiso se pasa al siguiente.

**b. Orientación hacia el servicio**

Los líderes están para servir, no para ser servidos.

**c. Irradian energía positiva**

Se trata de gente contundente, feliz y amable. Tienen una actitud optimista hacia la vida. Su espíritu es entusiasta y positivo.

**d. Creen en otras personas**

Ellos no sobreaccionan a los errores de otros, a las malas conductas, o las debilidades humanas. No se construyen en base de las debilidades de otros. Al contrario, creen en el potencial oculto de la gente. No ponen etiquetas, no creen en estereotipos, categorías o prejuicios. Con esta actitud contribuyen a crear un clima de oportunidad y crecimiento.

**e. Tienen vidas equilibradas**

Los verdaderos líderes tienen vidas equilibradas. Leen la mejor literatura, están al tanto de las últimas noticias y disfrutan del intercambio y los retos intelectuales. Tienen una vida socialmente activa y disfrutan de tener una amplia gama de intereses. No son extremistas, no se basan en el principio de todo o nada, bueno o malo, no dividen el mundo en dos partes. Piensan en términos de continuidad, prioridades y jerarquías, saben discriminar y diferenciar las similitudes y diferencias en cada situación. Sus acciones son equilibradas, temperadas y

moderadas. No son adictos al trabajo, fanáticos religiosos, fanáticos políticos, adictos al placer. Tampoco se autocondenan por cada error que cometen.

#### **f. Buscan la sinergia**

Catalizan sinergias, trabajan tan duro como inteligentemente, son muy productivos pero de maneras creativas y nuevas. En el trabajo en equipo rápidamente crean lazos y buscan como complementar y fortalecer las debilidades. Saben delegar, les resulta fácil y natural pues creen en las habilidades y conocimiento de otros. También saben separar los problemas de las personas.

#### **g. Los hábitos de un líder**

Ser proactivo. Esta es la habilidad de escoger una respuesta y una acción. El líder asume responsabilidad y toma acción. Inician con un objetivo final claro. Tiene que ver con la imaginación y conciencia de cómo deben ser las cosas. Consiste en dejar de verse a uno mismo como una víctima de las circunstancias y verse como un ser con voluntad de hacer y elegir. La conciencia debe monitorear lo que uno se propone, lo que imaginó, la visión y el objetivo final. Saber definir prioridades. No solo se deben definir las acciones necesarias a realizar sino también su orden. Pensar siempre en ganar-ganar. El liderazgo basado en principios se basa en la acción de uno mismo y la toma de responsabilidades. Si alguien a su alrededor comete un error, no lo señala o trata mal, sino que lo ayuda a mejorar. Buscar siempre entender y luego ser entendido. La acción tradicional de las personas cuando hay problemas es decir: "Permítame explicarle". Pero la situación que se da es que la otra persona realmente no está escuchando ni tratando de entender sino más bien buscando una respuesta reactiva. La actitud correcta es siempre pensar: "cómo puedo ayudar a esta persona".

Hay que tener muy claro que los equipos pueden llegar más largo que los individuos, pero para esto se necesita una buena comunicación y estar dispuestos a negociar, revisar continuamente el proceso, crecer y desarrollarse; si bien es cierto todas estas cualidades toman gran importancia a la hora de establecer procesos de negociación ya que el líder es quien direcciona todos los procesos estratégicos de la organización y como tal es quien puede en determinado momento generar un ambiente adecuado a la hora de negociar y de buscar formas posibles de solucionar problemas apoyándose de todos aquellos recursos personales que lo caracterizan como tal; El líder parte del concepto que se debe escuchar a las partes y entender primero al otro antes de llegar a generar apreciaciones a priori, es una persona que busca de la manera más creativa una

posible solución y a partir de ahí fortalecer los vínculos dentro del equipo de trabajo. Una vez el líder media y busca apoyar a las partes para solucionar sus diferencias, los problemas desaparecen, pero como el ambiente es cambiante y los seres humanos asumen posturas diferentes ante las situaciones, es posible que surjan nuevos problemas, el líder requiere de grandes habilidades para su abordaje, así mismo precisa una gran habilidad para mantener o controlar las soluciones que se han puesto en práctica y habilidad para identificar problemas antes de que se presenten.

La resolución de problemas en las organizaciones requiere del trabajo permanente de equipos dentro de las mismas, los cuales se encargaran de diseñar alternativas y/o métodos pertinentes para el abordaje de los conflictos bajo el liderazgo de quien es o hace las veces de jefe y/o gerente.

## **CONCLUSIONES**

Se debe tener cuidado cuando se trabaja el conflicto, ya que éste aunque es un fenómeno social, también es un fenómeno meramente humano, como una interrelación en que vive y se desarrolla la persona humana. Al administrar un conflicto se debe estudiar como un todo, como un sistema, teniendo en cuenta que lo que sucede en un área, afecta a las otras partes y estas a su vez afectan al sistema.

Si bien es cierto, los conflictos son necesarios en la vida de los seres humanos, por la misma naturaleza que los embarga, pero se debe tener en cuenta que este da la posibilidad de resolverse por la vía de la mediación regulada donde se den los espacios para la negociación y el acuerdo (Afectos, Expresiones y Relaciones, 1998). No se trata de acabar con el conflicto sino de asumir una actitud comprensiva ante él.

Cada persona es un ser único y tiene diferencias entre la forma de pensar y de actuar y todos los días se enfrentan a conflictos a nivel personal, familiar o laboral, lo importante es reconocer las diferencias individuales y escuchar con tolerancia los puntos de vista de los demás y evitar la violencia.



Muchas personas creen que el conflicto es peligroso, sin embargo, olvidan que es a partir de las diferencias donde se aprende a conocer al otro, a compartir y a convivir con los demás. El conflicto en sí no es perjudicial, lo que sí es, es el tipo de manejo que se le dé y este va desde dejar que por sí solo pase sin tomar ninguna iniciativa frente a su resolución o tomar las vías de hecho inadecuadamente para su solución.

Dentro del ámbito organizacional el conflicto se da cotidianamente y depende de todos y cada uno de los participantes que estén involucrados en el mismo; el papel del gerente es vital a la hora de un adecuado proceso de resolución de conflictos ya que él es quien debe tener una visión holística de la empresa, de sus colaboradores, tener claro el futuro de la misma y a su vez el manejo en cada situación particular que afecte a las decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Para manejar el conflicto, hay que entender cómo la gente ve, piensa y percibe el mundo que lo rodea.

La manifestación abierta del conflicto y su manejo efectivo permite ventajas ciertas en la organización, por un lado permite advertir sobre un problema existente, es una fuente clara de información e implica un manejo efectivo de las relaciones interpersonales y procuran el cambio en las personas y por ende en las organizaciones.

Los conflictos en la empresas colombianas no desconocen dificultades a nivel intrapersonal, muy propias del yo ya sea con las políticas de la organización o directamente con las actividades que debe realizar la persona y en las cuales no se siente a gusto; a nivel interpersonal, es decir en las relaciones con otras personas dentro de la relación laboral, en estos casos se pueden ver diferencias a nivel de intereses frente al cumplimiento de metas u objetivos, cuando se deben compartir recursos para el logro de los mismos y/o hay interdependencia de un grupo frente a otro que le genere retrasos en la entrega de su trabajo, estos conflictos a nivel de trabajo que luego se extienden a nivel personal porque las partes en conflicto no asumen una actitud comprensiva, ni permiten escuchar al otro, sus posturas, entre otros a la hora de negociar son grandes barreras a la hora de negociar; así mismo el individualismo y la sed de tener el control sobre todo, la toma de decisiones arbitrarias por parte de los cargos de mando, el uso inadecuado de los canales de comunicación, el trasgredir los límites del respeto y confianza dentro de la relación son grandes barreras para establecer un adecuado manejo del mismo.

## **RECOMENDACIONES**

Al trabajar el conflicto se debe tener en cuenta que este se presenta como algo natural a las estructuras mismas de la empresa ya que son seres humanos los que comparten espacios, ideas, intereses, entre otros.

Los conflictos permiten canalizar la hostilidad, promover la cohesión e incrementar la productividad, aumentar la posibilidad de compromiso genuino, promover cambios, generar nuevas ideas, revelar dificultades y ansiedades en relación con la tarea y finalmente revelar lo latente, las personalidades y los sentimientos; es por ello que se debe generar un espacio que permita a todos los integrantes de la organización exponer sus ideas en un ambiente de respeto mutuo, con una actitud de escucha, comprendiendo sus intereses y permitiendo que sean ellos quienes proponen soluciones acordes a las situaciones que se viven dentro de la organización.

El líder debe ser una persona que mueva a la organización al logro de unos objetivos propuestos y generen compromiso e identidad con la organización a partir del ejemplo; el líder debe ser quien busque de la manera más creativa posible mantener un ambiente armónico entre el equipo de trabajo y esto se puede lograr con una actitud de escucha permanente, un adecuado canal de comunicación con sus colaboradores y tomando acciones preventivas con el fin de mantener un ambiente armónico en los espacios de trabajo.

## **Referencias**

Cuenca, N. (2004). Negociación y mediación: Estrategias prácticas para resolver conflictos. Venezuela: Horizonte.

Harvard Business Review. Negociación y resolución de conflictos. España. Deusto. 2001. 275p.

Lax, A; y Sebenius, J. (2003). Negociación tridimensional. En: Harvard Business School Press. Norma. (pp. 61-71).

Macdonald, J. (2004). Resolver conflictos con éxito. Barcelona: Gestión 2000.

- Maturana, H. (1998). El sentido de lo humano. Bogotá: Dolmen.
- Mauberth, J. (1993). Negociar. Las claves para triunfar. Barcelona: Marcamomo editores.
- Moore, C. (1994). Negociación y mediación: Documento número 5. Estados Unidos. Gernika Gogoratuz.
- Paillet, M. (2004). Curso de mediación educativa. Centro Carter, PNUD y UVC. Caracas.
- Peter, F. (1992). Aprenda a negociar con éxito. Barcelona: Gestión 2000.
- Posse, J. (2000). Relaciones sociales y Manejo del conflicto. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.
- Romero, G, A. (2006). Teoría del conflicto social. En: Revista Social de las Américas. Vol. 3. Año 2. (pp. 1-13).
- Fudesco e ICBF. Afectos, Expresiones y Relaciones. Quindío. 1998.
- Betancur, M. (1989). Mañana será otro día. Bogotá.
- Aguirre, E. (2002). Diálogos, Discusiones en la Psicología contemporánea. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Henao, C. (2008). Coordinación grupal y relaciones de poder: Una aplicación del método analítico en las organizaciones. Fondo editorial Universidad EAFIT.
- MC Gregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. Bogotá: McGrawHill.
- Covey, S (1996). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Editorial Pidos Iberica.
- Castillejo, O (2003). Resolución de conflictos laborales por métodos alternativos. Buenos Aires: Editorial Astrea.
- Ackoff, R (1990). El arte de resolver problemas: Las fabulas de Ackoff. Noriega Editores.
- Ackerman, M (1988). Autocomposición de los conflictos colectivos de trabajo.
- Yturalde, E (2003). Ganar y Perder en el Arte de Negociar. En: ([www.yturalde.com](http://www.yturalde.com)). Art 502.